

(独立行政法人教職員支援機構委嘱事業)

教員の資質向上のための研修プログラム開発・実施支援事業報告書

プログラム名	佐賀県教員育成指標に基づいた学校トップリーダー研修プログラムの開発 ～学校における働き方改革の実現を目指して～
プログラム の特徴	<p>本事業は、学校トップリーダーを対象として、佐賀県教員育成指標に基づき、学校における働き方改革の要請に対応する力を育成する研修プログラムを開発することを目的とする。多様で複雑な教育課題に対して組織的・効果的な対応を行うことができる学校経営のマネジメント力を高めるため、アクティブ・ラーニング型の高度な研修プログラムを開発する。</p> <p>本事業の特徴は、①佐賀県教員育成指標に基づいた研修であること、②受講するセッションを自由に選択できる、受講者のニーズに対応した研修であること、③アクティブ・ラーニング型の研修であること、④佐賀県教育委員会との連携・協力協定体制や協定事業の積み重ねを活かした教職大学院レベルの研修プログラムであること、⑤佐賀大学教育学部附属学校、佐賀県教育委員会、佐賀県教育センターの教育資源を活用すること、⑥対象者を学校経営の当事者である学校管理職にしたことである。</p>

令和2年3月

機関名：佐賀大学大学院学校教育学研究科（佐賀大学教職大学院）

連携先：佐賀県教育委員会

プログラムの全体概要

1. 佐賀大学と佐賀県教育委員会の連携・協力

佐賀県教育委員会との連携・協力協定事業 (教職大学院専門部会)

概要

佐賀大学と佐賀県教育委員会は、平成17年1月に連携・協力協定を締結し、連携・協力協議会・教員養成専門部会・教員研修専門部会・教育課題研究専門部会を立ち上げ、10を超える連携・協力協定事業のプロジェクトに取り組んできた。平成28年5月には佐賀大学教育学部への改組と学校教育学研究科（教職大学院）の新設に伴い新連携・協力協定を締結し、「教職大学院専門部会」を新たに立ち上げた。

連携・協力協定締結（平成17年1月）



連携・協力協議会	教員養成専門部会	教員研修専門部会	教育課題研究専門部会	教職大学院専門部会
----------	----------	----------	------------	-----------

教職大学院専門部会	
プロジェクト名	概要
学び続ける学校トップリーダーの資質向上事業	佐賀県における「チーム学校」の実現に向けた推進役となる新たな学校管理職を「学校トップリーダー」と位置づけ、子どもを支えるネットワークの中の「学校」を意識し、多様で複雑な教育課題に対して組織的・効果的な対応を行うことができる「チーム経営」のマネジメント力を高めるため、佐賀大学教職大学院と佐賀県教育委員会が組織的に連携・協働して、学び続ける学校トップリーダーの資質能力の向上に取り組む。

2. 佐賀県教員育成指標に基づいた学校トップリーダー研修の開発

本研修プログラムは、学校管理職を対象として、佐賀県教員育成指標に基づき、学校における働き方改革の要請に対応する力を育成するための研修プログラムである。また、佐賀県教員研修計画の教員研修体系図（校長・副校長・教頭）に位置付けられ、佐賀県教育委員会実施研修一覧にも掲載されている。

受講対象者は、小学校・中学校・義務教育学校・高等学校・特別支援学校の管理職（校長・副校長・教頭）である。5セッションの中で、どれを受講するかは自由に選択することができ、定員は各セッション30名程度となっている。

セッション	研修内容	講師
I 7月9日(火)	判断・決断力 [リーダーの役割、人事評価、コンプライアンス等]	・嘉村直樹(佐賀県教育庁教職員課長) ・中島秀明(佐賀大学教職大学院・教授)
II 8月7日(水)	指導育成力 [チームビルディング、コーチング]	・宮崎照行(Training Office 代表)
III 10月8日(火)	学校組織の理解と運営 [教職員の働きやすい環境]	・後野文雄 (大津市教育委員会特別支援教育スーパーバイザー)
IV 11月12日(火)	危機管理・広報 [学校・学級危機管理、情報発信]	・吉田俊介(吉田総合法律事務所)
V 12月6日(金)	職務遂行能力 [組織的・協働連携]	・竹下真由(竹下製業代表取締役社長)

1 開発の目的・方法・組織

(1) 開発の目的

佐賀大学教職大学院の果たすべき使命は、佐賀県における教員養成に特化した高度専門職業人養成機関として、佐賀県教育委員会と連携・協働しながら、①佐賀県における「学び続ける教員」の養成・育成を目指すこと、②佐賀県における教職員の生涯学習研修システム構築に貢献することの二つである。

この二つの使命を果たすため、佐賀大学教職大学院は、平成28年5月に佐賀県教育委員会と連携・協力の協定を結び、お互いの教育資源を有効活用しながら佐賀県の教育課題解決に取り組む連携・協働事業を開始した。初年次となった平成28年度は、教職大学院専門部会として学び続ける教員の育成を目指した「実践的指導力向上事業」のプロジェクトを立ち上げ、佐賀県教育委員会との連携・協力協定事業「教員研修講座」を実施した。

平成29年度は、チーム学校の実現に向けた「学び続ける学校トップリーダーの資質向上事業」を立ち上げ、佐賀県の公立小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の校長・副校長30名を対象に、6セッションから構成される「学校トップリーダー研修会」を実施した。学校管理職に求められる力として、「戦略的経営力」「チームビルディング・コーチング力」「地域アセスメント力」「カリキュラム・マネジメント力」という四つを取り上げた本研修は、実務的な内容が多かった佐賀県の学校管理職研修に、新たな研修の方向性を示したといえる。この研修の特徴は、①学校管理職に求められる資質・能力を策定し、それに基づき研修を行ったこと、②「レクチャー」「ワークショップ」「リフレクション」等の研修スタイルを取り入れたアクティブ・ラーニング型研修であったことが挙げられる。資質・能力を策定して研修を計画することに関して、文部科学省は教員の資質向上のため、教員育成指標に基づいた教員研修計画の策定を平成30年3月末までに義務づけ、教員の養成・採用・研修の一体的改革を推し進めている（改正教育公務員特例法（平成29年4月1日施行））。

佐賀県においては、平成30年2月に「佐賀県公立学校の校長及び教員としての資質の向上に関する指標（以下「佐賀県教員育成指標」という）」が策定され、学校管理職においては、「管理・統率力」をはじめとする10種類の資質があげられている。佐賀県における学校管理職への効果的な研修を考えていくためには、平成29年度に実施した「学校トップリーダー研修会」をベースとして、「佐賀県教員育成指標」に基づいた研修を計画、実施していくことが求められる。

また、「学校における働き方改革に関する緊急対策（平成29年12月26日付け文部科学大臣決定）」に示されているように、「業務の役割分担・適正化」「学校が作成する計画等・組織運営に関する見直し」「勤務時間に関する意識改革と時間外勤務の抑制」「働き方改革の実現に向けた環境整備」など、教員の多忙を解消し、一人一人の子どもに向き合う時間を生み出すための学校経営が求められている。そしてこれは、全ての学校管理職（校長、副校長、教頭）にとって喫緊の課題といえる。

そこで、本事業では、佐賀県教員育成指標を踏まえ、「学校における働き方改革」の要請に対応した、学校トップリーダー研修プログラムを開発することを目的とする。具体的には、佐賀県教員育成指標で掲げられた10種類の資質のうち、佐賀県の教育課題、学校における働き方改革に対応する、「判断・決断力」「指導育成力」「職務遂行能力」「学校組織の理解と運営」「危機管理・広報」という5種類を取り上げる。また、研修の内容としては教職員の働きやすい環境、学校における働き方改革の実現に向けた方策に関する内容を取り入れ、「レクチャー」「ワークショップ」「リフレクション」等によるアクティブ・ラーニング型の研修を行う。

(2) 開発の方法

研修プログラムの開発は、佐賀大学教職大学院と佐賀県教育委員会の構成員からなる「開発ワーキングチーム」を中心に行った。工夫した点としては、佐賀県教員育成指標に基づき研修プログラムの内容や関係性等を協議し、佐賀県教員研修に組み込むことができるように進めたことである。働き方改革の必要性が叫ばれる中、内容的に重複している研修や課題に対応していない研修がないよう、佐賀県教育委員会と協議を重ねた。その結果、佐賀県教員育成指標の中で、「判断・決断力」

「指導育成力」「学校組織の理解と運営」「危機管理・広報」「職務遂行能力」という五つを選び、これらの力を実践できるように、演習を中心とするアクティブ・ラーニング型の研修を企画した。具体的には、各セッションで講師から出される課題に対して、グループで協議して、その成果を発表することを繰り返し行う。このことは、自分のこれまでの取組を振り返り、今後どのように学んだことを活用していくかを考える機会となると考えた。

実施に当たっては、校内会議等の少ない火曜日午後を研修の基本実施日とした。事情があり受講できない場合も、後日資料をメールリストで送付するなど、何らかの学びの機会を得られるようにした。

(3) 開発組織

本事業の組織体制については、佐賀大学教職大学院と佐賀県教育委員会がこれまでに取り組んできた連携・協力協定体制（以下の組織体制①）として位置づけ、「学び続ける学校トップリーダーの資質向上事業」の実施組織（以下の実施組織体制②③）として、次のような組織体制の構造で推進した。

①「連携・協力協定事業」連携・協力協議会：42名程度

佐賀大学大学院学校教育学研究科長、佐賀大学教育学部長、佐賀大学教育学部教育研究評議会評議員、佐賀大学教育学部附属教育実践総合センター長、佐賀県教育委員会教育長、佐賀県教育委員会副教育長、佐賀県教育庁教育振興課長、佐賀県教育庁教育情報化支援室長、佐賀県教育庁教職員課長、佐賀県教育庁学校教育課長、佐賀県教育センター所長に加えて、必要に応じた出席者で構成。

②「学び続ける学校トップリーダーの資質向上事業」開発連携協議会：25名程度

佐賀大学大学院学校教育学研究科長、佐賀大学大学院学校教育学研究科専攻長、佐賀大学大学院学校教育学研究科委員会構成員、佐賀大学教育学部附属教育実践総合センター連携・協力協定事業担当教員、佐賀県教育庁教育振興課長・係長・指導主事、佐賀県教育庁教職員課長・人事主幹・管理主事、佐賀県教育庁学校教育課長・係長、佐賀県教育センター所長・研修課長・係長、佐賀大学教育学部附属小学校長、佐賀大学教育学部附属中学校長に加えて、必要に応じた出席者で構成。

※この開発連携協議会は、開発ワーキングチームが企画・立案した研修プログラムや研修プログラムの検証・改善についての検討を行う組織である。

③「学び続ける学校トップリーダーの資質向上事業」開発ワーキングチーム：15名程度

佐賀大学大学院学校教育学研究科入試広報専門部会長・構成員、佐賀大学教育学部附属教育実践総合センター連携・協力協定事業担当教員、佐賀県教育庁教育振興課指導主事、佐賀県教育庁教職員課管理主事、佐賀県教育庁学校教育課係長、佐賀県教育センター研修課係長、佐賀大学教育学部附属小学校長、佐賀大学教育学部附属中学校長に加えて、必要に応じた出席者で構成。

※この開発ワーキングチームは、研修プログラム開発について具体的な研修プログラムの企画・立案や実施した研修プログラムの検証・改善に取り組んでいく推進チームである。

表1. 「学び続ける学校トップリーダーの資質向上事業」開発連携協議会組織

No	所属・職名	氏名	担当・役割	備考
1	佐賀大学学校教育学研究科・教授	板橋江利也	研修プログラムの検討(統括責任者)	学校教育学研究科長
2	佐賀大学学校教育学研究科・教授	中島 秀明	研修プログラムの検討(実施責任者)	学校教育学研究科専攻長
			企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
3	佐賀大学学校教育学研究科・教授	上野 景三	研修プログラムの検討	
4	佐賀大学学校教育学研究科・教授	岡 陽子	研修プログラムの検討	

5	佐賀大学学校教育学研究所・教授	佐長 健司	研修プログラムの検討	
6	佐賀大学学校教育学研究所・教授	日野久美子	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
7	佐賀大学学校教育学研究所・教授	平田 淳	研修プログラムの検討	
8	佐賀大学学校教育学研究所・教授	松山 郁夫	研修プログラムの検討	
9	佐賀大学学校教育学研究所・准教授	米田 重和	研修プログラムの検討	
10	佐賀大学学校教育学研究所・准教授	下田 芳幸	研修プログラムの検討	
11	佐賀大学学校教育学研究所・准教授	中島 俊思	研修プログラムの検討	
12	佐賀大学学校教育学研究所・准教授	堤 公一	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
13	佐賀大学学校教育学研究所・講師	井邑 智哉	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
14	佐賀大学学校教育学研究所・准教授	中西 美香	研修プログラムの検討	
15	佐賀大学学校教育学研究所・准教授	森 泰樹	研修プログラムの検討	
16	佐賀大学学校教育学研究所・准教授	中尾 恵子	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
17	佐賀大学教育学部附属教育実践総合センター・准教授	中村 尚志	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
18	佐賀大学教育学部附属小学校・校長	宮原 正行	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
19	佐賀大学教育学部附属中学校・校長	五反田 進	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
20	佐賀県教育庁教育振興課・課長	宮崎 耕一	研修プログラムの検討	
21	佐賀県教育庁教育振興課・係長	角町 仁	研修プログラムの検討	
22	佐賀県教育庁教育振興課・指導主事	今村 豊記	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
23	佐賀県教育庁教職員課・課長	嘉村 直樹	研修プログラムの検討	
24	佐賀県教育庁教職員課・人事主幹	岩永 宏紀	研修プログラムの検討	
25	佐賀県教育庁教職員課・管理主事	平石 実鈴	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
26	佐賀県教育庁学校教育課・課長	野田 亮	研修プログラムの検討	
27	佐賀県教育庁学校教育課・係長	森戸 恭介	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム
28	佐賀県教育センター・所長	岸川 美和子	研修プログラムの検討	
29	佐賀県教育センター研修課・課長	見浦 浩徳	研修プログラムの検討	
30	佐賀県教育センター研修課・係長	山崎 秀隆	企画・立案・実施・検証・改善	開発ワーキングチーム

(4) 開発連携協議会・開発ワーキングチーム会議の実施状況

A 「学び続ける学校トップリーダーの資質向上事業」開発連携協議会

第1回（5月22日）：開発ワーキングチームが提案した研修プログラムの検討

第2回（1月29日）：実施した研修プログラムの検証と改善

B 「学び続ける学校トップリーダーの資質向上事業」開発ワーキングチーム

第1回（4月19日）：研修プログラムの企画・立案

第2回（5月10日）：研修プログラムの企画・立案

第3回（6月7日）：研修会セッションIの準備・打ち合わせ

第4回（7月5日）：研修会セッションI・IIの準備・打ち合わせ

第5回（8月2日）：研修会セッションII・III・IV・Vの準備・打ち合わせ

第6回（10月4日）：研修会セッションIII・IVの準備・打ち合わせ

第7回（11月1日）：研修会セッションIV・Vの準備・打ち合わせ

第8回（12月13日）：研修の総括

第9回（1月10日）：報告書の作成

第10回（2月14日）：次年度の打ち合わせ

2 開発の実際とその成果

(1) 研修の背景やねらい

文部科学省は教員の資質向上のため、教員育成指標に基づいた教員研修計画の策定を平成30年3月末までに義務づけ、教員の養成・採用・研修の一体的改革を推し進めている（改正教育公務員特例法（平成29年4月1日施行））。佐賀県においては、平成30年2月に「佐賀県公立学校の校長及び教員としての資質の向上に関する指標（以下「佐賀県教員育成指標」という）」が策定され、学校管理職においては、「管理・統率力」をはじめとする10種類の資質があげられている。

また、「学校における働き方改革に関する緊急対策（平成29年12月26日付け文部科学大臣決定）」に示されているように、「業務の役割分担・適正化」、「学校が作成する計画等・組織運営に関する見直し」、「勤務時間に関する意識改革と時間外勤務の抑制」、「働き方改革の実現に向けた環境整備」など、教員の多忙を解消し、一人一人の子どもに向き合う時間を生み出すための学校経営が求められている。そこで、本事業では、佐賀県教員育成指標を踏まえ、「学校における働き方改革」の要請に対応した、学校トップリーダー研修プログラムを開発することを目的とした。

(2) 対象、人数、期間、会場、日程、講師

対象・人数：

研修対象者は、佐賀県の小学校・中学校・高等学校・特別支援学校の校長・副校長・教頭とし、定員は各セッション 30 名程度であった。また受講は五つのセッションの中から自由に選択できる形をとった。

期間：

令和元年7月9日（火）～12月6日（金）

日程・会場・参加人数・講師：

セッションⅠ：7月9日（火）13時15分～16時40分

佐賀県教育センター 第4研修室・28名

嘉村直樹（佐賀県教育庁教職員課長）

中島秀明（佐賀大学教職大学院教授）

セッションⅡ：8月7日（水）13時15分～16時40分

佐賀県教育センター第4研修室・20名

宮崎照行（Training Office 代表）

セッションⅢ：10月8日（火）13時15分～16時40分

佐賀県教育センター 第4研修室・27名

後野文雄（大津市教育委員会特別支援教育スーパーバイザー）

セッションⅣ：11月12日（火）13時15分～16時40分

佐賀県教育センター 第4研修室・32名

吉田俊介（吉田総合法律事務所 弁護士）

セッションⅤ：12月6日（金）13時15分～16時40分

グランデはがくれ フラワーホールC・26名

竹下真由（竹下製菓 代表取締役社長）

(3) 各研修項目の配置の考え方、内容、実施形態、時間数

【各研修項目の配置の考え方】

「開発ワーキングチーム」において、佐賀県教員育成指標に基づき研修プログラムの内容や関係性等を協議し、佐賀県教員研修に組み込むことができるように配置した。働き方改革の必要性が叫ばれる中、内容的に重複している研修や課題に対応していない研修がないよう、佐賀県教育委員会と協議を重ねた。その結果、佐賀県教員育成指標の中で、佐賀県の教育課題、学校における働き方

改革に対応する、「判断・決断力」「指導育成力」「学校組織の理解と運営」「危機管理・広報」「職務遂行能力」という五つを選び、これらの力を実践できるように、演習を中心とするアクティブ・ラーニング型の研修を企画した。具体的には、各セッションで講師から出される課題に対して、グループで協議して、その成果を発表することを繰り返し行う。このことは、自分のこれまでの取組を振り返り、今後どのように学んだことを活用していくかを考える機会となると考えた。

表 2. 佐賀県における教員育成指標（校長、副校長、教頭）

			深化・充実期	発展期	
			学校のビジョン形成とトップリーダーとしての資質・能力を高める。	学校のトップリーダーとしての経験を波及させ、不断の研修で資質・能力を高める。	
教職としての素養	社会人に求められる基礎的な能力	法令遵守	法令遵守の精神を教職員に的確に指導し、行動変容を促している。		
	教育公務員の使命と責任	使命感と熱意	教育公務員としての崇高な使命について、より高い倫理観を持って組織力を活用して的確に職務遂行し、児童生徒の自己有用感を高める。		
教職の実践	学校経営力	職務遂行能力	学校の将来像を有し、学校教育目標の実現に向けて使命感や責任感を持ち、組織力を活用して適切に職務を遂行している。		
		判断・決断力	学校の責任者として、学校課題について、豊富な知識・経験・情報に基づき、冷静かつ迅速に判断し、決断している。		
		折衝・調整力	学校を取り巻く状況を的確に把握し、明確に方針を示し、学校教育目標の実現に向けて調整を行い、合意を形成している。	学校を取り巻く状況を的確に把握し、明確に方針を示し、学校教育目標の実現に向けて適切に調整を行い、合意を形成している。	
		指導育成力	教職員の職能育成の視点を常に持ち、教育課題を意欲的に解決する人材を育成している。	教職員の職能育成の視点を常に持ち、教育課題を意欲的に解決する優秀な人材を育成している。	
		管理・統率力	リーダーシップを発揮し、所属職員の統率を適切に行い、教育課程管理をはじめとする学校の管理・運営を円滑に進めている。		
	チーム学校を支えるマネジメント	学校組織の理解と運営	教職員の管理を行い、適切な健康管理と人事管理を通して学校運営を円滑に進めている。		
		人材育成	人事評価制度等を通して、教職員の職能成長を促す人材育成を展開している。		
		危機管理	リスクマネジメントを理解し、未然防止及び危機の再発防止をしている。	リスクマネジメントを実践し、教職員への危機管理意識を高めるとともに、未然防止及び危機の再発防止を図っている。	

【研修プログラムの内容】

セッションI「判断力・決断力（育成指標の活用、意思決定のプロセス）」

講義：

- ・不祥事の未然防止について
- ・人事評価制度について
- ・働き方改革について
- ・管理職の職務について
- ・教員育成指標の策定
- ・教員に関する労働法制

演習：

- ・危機的事案への対応について

例) 8時30分、教頭が校長に報告。「生徒Aが泣きながら職員室に来た。事情を聴くと、登校して教室に入ったら、『学校に来るな』と書いた紙が自分の机に貼ってあって、クラスメイトの数人がくすくす笑う声が聞こえた。」とのこと。「対応の手順メモ」を作成して下さい。

セッションII「指導育成力（優秀な人材を育成するプロセス）」

講義：

- ・人材育成において忘れられない場面、人材育成観
- ・職場における人材育成（職場学習）

演習：

- ・人材育成において問題に感じること、私がこだわる人材育成の領域とは。
- ・職場の互酬性規範を高めるために、どのような施作をとれるか。

セッションIII「学校組織の理解と運営（教職員の働きやすい環境）」

講義：

- ・崩れない学級（支持的な学級・学校風土づくり）
- ・肯定的で具体的な言葉かけ（人的環境づくり）
- ・どのような学級を構築するか（C「コンセプト」・V「ビジョン」・P「ピラー」）

演習：

- ・組織的な指導体制の構築。情報の共有化を図るために。
例）スタッフミーティング、学校経営戦略会議、週末会議、アイプランシステム

セッションIV「危機管理・広報（学校・学級危機管理、情報発信）」

講義：

- ・学校の法律問題（事故含む）における法的責任の基本構造
- ・具体的事例をもとにした考察
- ・スクールロイヤーの概要とその活用について

演習：

- ・学校外で起きた生徒間トラブル
事例）放課後、学校外の公園で、生徒Aと生徒Bがケンカをし、生徒Bが怪我をするとともにメガネが割れた。担任教員は、生徒Bの保護者bから呼び出され自宅を訪問したところ、保護者bから「日頃の指導がなっていない」と罵倒されたうえ、土下座の強要や治療費を請求された。
- ・学校の授業や施設利用により発生した事故
事例）高校の体育のドッジボールの授業で、生徒Aの投げたボールが生徒Bのメガネに当たり、メガネが壊れてしまった。生徒Bの保護者bは担任の監督不行き届きであるとして、学校にメガネ代の弁償を求め、教員全員でお金を出し合って弁償するように求めてきた。

セッションV「職務遂行能力（学校組織における協働と連携のあり方）」

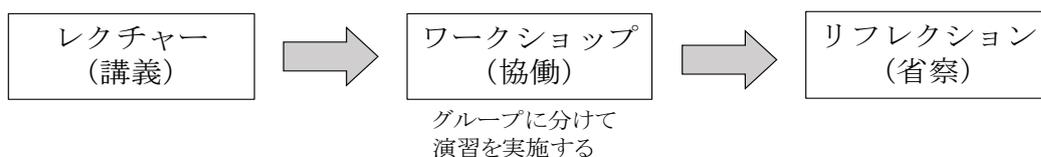
講義：

- ・竹下製菓のこれまでの取り組み。
- ・働きやすい、働きたい会社を目指して。
- ・ワークライフバランス
（上司と部下のコミュニケーション、部署間のコミュニケーション、子育て応援宣言）

演習：

- ・学校管理職としてどのように連携・協働を促していくか。
- ・自分の夢、やりたいこと、やれなかったこと、今後やってみたいこと。

【研修の実施形態、時間：アクティブ・ラーニング型研修プログラム（1セッション4時間計画）】



（４）実施上の留意事項

実施に当たっては、校内会議等の少ない火曜日午後を研修の基本実施日とした。事情があり受講できない場合も、後日資料をメーリングリストで配布するなど、何らかの学びの機会を得られるようにした。

（５）研修の評価方法、評価結果

評価については、各セッションの終了後に受講者にアンケート調査を行なった。具体的には、①各セッションに対する評価、②学んだことが自校にどのように活用できるかを尋ねた。

①各セッションに対する評価

各セッションに参加した受講者のアンケート結果を表3に示す。アンケートでは、研修内容に対する理解度や満足度、今後の実践への活用可能性などの8項目について尋ねた。ほぼ全ての項目で平均値が4段階中の3点以上を示しており、本研修プログラムを肯定的に評価していたことが示された。

注) 各質問に対して、1：当てはまらない、2：やや当てはまる、3：わりと当てはまる、4：とてもよく当てはまる、という4段階で回答を求めた。

表3. 各セッションに対する受講者の評価（標準偏差）

		セッションⅠ 判断・決断力	セッションⅡ 指導育成力	セッションⅢ 学校組織の理解 と運営	セッションⅣ 危機管理・広報	セッションⅤ 職務遂行能力
受講者数		28名	20名	27名	32名	26名
1	本日の研修内容を理解することができた。	3.63 (0.48)	3.75 (0.43)	3.77 (0.50)	3.84 (0.57)	3.56 (0.70)
2	これまで知らなかった考え方や実践方法を学ぶことができた。	3.56 (0.57)	3.50 (0.67)	3.92 (0.27)	3.78 (0.65)	3.36 (0.89)
3	本日の内容は学校が直面する諸状況や課題を取り上げたものであった。	3.78 (0.42)	3.55 (0.59)	3.73 (0.52)	3.88 (0.54)	2.80 (0.94)
4	本日の内容は管理職の実践に役立つ内容であった。	3.93 (0.26)	3.65 (0.65)	3.96 (0.19)	3.88 (0.54)	3.42 (0.69)
5	本日の研修を通して、学校経営に主体的に参加する意欲が湧いた。	3.63 (0.48)	3.45 (0.80)	3.81 (0.39)	3.72 (0.62)	3.46 (0.80)
6	本日の研修は自身の力量の向上に有効であった。	3.81 (0.39)	3.55 (0.80)	3.88 (0.32)	3.88 (0.54)	3.44 (0.75)
7	本日の研修に満足している。	3.85 (0.36)	3.55 (0.80)	3.92 (0.27)	3.88 (0.54)	3.62 (0.62)
8	本日のような研修があればまた参加したいと思う。	3.85 (0.36)	3.55 (0.67)	3.96 (0.19)	3.84 (0.57)	3.69 (0.61)

②学んだことが自校にどのように活用できるか（自由記述）

【セッションⅠ：判断・決断力】

- ・実践的な内容が多いので今後のヒントになった。協議できるのも互いに得るものが多く、よかった。不祥事防止については、日頃から職員に注意喚起を行ったり、考えさせたりすることが必要だと思った。
- ・教職員育成指標にしっかり目を通し、人事評価にも反映させていきたいと思います。補助評価者としてしっかり記録を取らなければならないと思いました。他校の先生方とも情報共有ができてとても参考になりました。
- ・サービス指導の日（ゼロの日）の取りくみ等、グループワークの中で学ぶことができた。

【セッションⅡ：指導育能力】

- ・職員が少ない学校ですが、上司の関与等とても参考になりました。しっかりとした理念をもって共有し、組織の互酬性規範を高めていきたいと思います。
- ・若手育成において管理職としてどうかかわっていくべきか悩むことが多い中、多くのヒントを頂くことができました。積極的に自分の方から歩みより、関係性をよくしていきたいと思いました。「質問して一緒に考えて振り返る」実践していきます。
- ・組織力の向上はまったなしの課題であるため、本日の研修はたいへん勉強になりました。マイナス面は問いかけ、プラス面は具体的にほめ、職員、特に若手の力量を上げていきたいと思います。

【セッションⅢ：学校組織の理解と運営】

- ・発達障害の子が出すサインについて目からうろこでした。組織で対応するために具体的方策を教えてくださいありがとうございました。「忙しいからできない」と言われ、そこで終わってしまうことがこれまでもありました。「ではどうすればいいのか」これからはあと1歩ふみ出して考え、実践できるようにがんばっていききたいと思います。
- ・多様性への対応、合理的配慮の見直し、障害のサイン情報の共有化の大切さなど、再度確認することができ、組織運営に役立てたいと考えています。ありがとうございました。
- ・発達の過程を知らなければ特性をふまえた指導はできない。正中線（身体の中心線）を越えられない＝発達障害など初めて知ることがたくさんあり、大変興味深い時間でした。

【セッションⅣ：危機管理・広報】

- ・ぜひ佐賀県にもスクールロイヤーの配置がされることを希望します。とても心強いと思います。法的根拠が明確になり私自身法で守られていることもよくわかりました。ありがとうございました。
- ・学校には日々様々なトラブルが起こり得る。現在の保護者の考え方も多様であるからこそ学校が果たすべき役割を明確にする必要があると思う。そのためにも法的根拠に基づいた判断が求められる。そういう意味でも本日の研修は大変有意義であった。
- ・校内での出来事を判断していく基準がきちんと自分の中にできました。生徒の健全育成、職員の教師としての成長のために、今日の研修を生かしていきたいと思います。

【セッションⅤ：職務遂行能力】

- ・管理職として、職員とのコミュニケーションを密に取っていききたい。面談の必要性も改めて感じた。ワークショップはとても有意義であった。職場の人間関係をよくするためにもこのような活動を組んでいきたい。
- ・何かを一緒に取り組む機会をつくる、学校でも取り上げたい後押し、フォロー、地ならし、管理職の仕事とても納得できます。ワーク（人間関係、給与、仕事内容）ライフバランスヒアリングの中で役立てていきたいと思います。失敗しても前向きに転んでいける私でありたいと思います。「目

標は口に出して言う」自分にプレッシャーをかける行為は、縁につながっていくこと同感します。
・教育現場外の考えを聞くのはとても刺激になった。狭い教員社会で、新しい風を吹き込めるかも知れないと感じた。

③佐賀県内の教員研修担当への普及活動

本研修で得られた成果については、佐賀県内の教員研修担当（各市町の教育委員会、教育センター）に広く知ってもらうために、3月25日（水）に研修成果報告会を行なった。管理職が求める研修の内容や実施上の留意点などについて、それぞれの考えを出し合い、佐賀県の教員研修の発展について議論する機会となった。

（6）研修実施上の課題

①研修会のスケジュールについて

アクティブ・ラーニング型の本研修は、アウトプットする機会が多く、受講者と考えを共有する良い機会となった。しかし、五つの研修全てに参加することは、多忙な学校管理職にとっては負担となるため、受講するセッションを一つからでも自由に選択できる形を取った。また、開催スケジュールについても、学校行事等で忙しい時期を避け、校内会議等の少ない火曜日午後を研修の基本実施日とした。そして事情があり受講できない場合も、後日資料をメールリストで送付するなど、何らかの学びの機会を得られるようにした。このように、常に受講者側の視点に立ち研修を計画することが大切であるといえる。

②研修の継続と発展

本研修は、佐賀県教員研修計画の教員研修体系図（校長・副校長・教頭）に位置付けられ、学校管理職が安心して受講できる体制が整えられている。また、上述したように研修会のスケジュールや研修内容の精選など、受講者の視点に立ち研修を計画・実施していくことが、受講者の満足度や評判となり、研修の継続や発展に繋がると考えられる。

3 連携による研修についての考察

（連携を推進・維持するための要点、連携により得られる利点、今後の課題等）

①連携を推進・維持するための要点

研修プログラムの開発は、佐賀大学教職大学院と佐賀県教育委員会の構成員からなる「開発ワーキングチーム」を中心に行った。「開発ワーキングチーム」では、月に一度、最初の金曜日を定例として会議を行った。ワーキングチームのメンバーはそれぞれ多くの仕事を抱えているが、毎月の

会議日を先に決めておくことで、予定を空け会議に参加しやすくなる。また、セッションごとの主担当などの役割分担を決めたことで、主体的に研修開発に関わる意識が高まったといえる。会議の中では、「現場にとって必要性のある研修」を目指し、コミュニケーションを多くして、当該県の教育について熱意を持って議論することが大切であると感じた。

②連携により得られる利点

多忙な学校管理職にとって教員研修は行きたくても行けないことが多い。本事業では、佐賀大学教職大学院、佐賀県教育委員会、佐賀県教育センターが連携することにより、管理職が参加しやすい時期に研修を計画することができた。また、研修の講師を選定する際にもそれぞれのネットワークから多様な講師を呼ぶことができた。そして本研修を佐賀県教員研修計画の教員研修体系図（校長・副校長・教頭）に位置付け、管理職が安心して受講できる体制を整えられたことも、連携によって得られた利点といえる。

③今後の課題

令和2年度以降においても、佐賀県教育委員会と「学び続ける学校トップリーダーの資質向上事業」を連携・協力協定事業の一環として継続的に位置づけていくことで合意を得ている。働き方改革の必要性が言われる中、研修の内容を吟味し、現場にとって必要性のある研修となるように、佐賀県教育委員会とさらに連携・協働を深めていきたい。また受講者数を30名から増やし、開催会場として教育センター中研修室や佐賀大学教育学部教室を使用するなど研修の形態も検討していきたい。

4 その他

①キーワード

「教員育成指標」「人材育成」「組織マネジメント」「危機管理」「学校トップリーダー（校長、副校長、教頭）」「アクティブ・ラーニング型研修」

②人数規模

D. 51名以上

③研修日数（回数）

C. 4～10日（4～10回）

【担当者連絡先】

●実施機関 ※実施した大学名又は教育委員会名等を記載すること

実施機関名	佐賀大学大学院学校教育学研究科	
所在地	〒840-8502 佐賀県佐賀市本庄町1番地	
事務担当者	所属・職名	教育学部・副事務長（学校教育学研究科担当）
	氏名（ふりがな）	木下 勝浩 （きのした かつひろ）
	事務連絡等送付先	〒840-8502 佐賀県佐賀市本庄町1番地
	TEL/FAX	0952-28-8213 / 0952-28-8219
	E-mail	bunsomu@mail.admin.saga-u.ac.jp

●連携機関 ※共同で実施した機関名を記載すること

連携機関名	佐賀県教育委員会
-------	----------

所在地	〒840-8570 佐賀市城内1丁目1番59号	
事務担当者	所属・職名	教育振興課・指導主事
	氏名（ふりがな）	今村 豊記 (いまむら とよき)
	事務連絡等送付先	〒840-8570
	TEL/FAX	0952-25-7476
	E-mail	imamura-toyoki@pref.saga.lg.jp